

サービス産業×生産性研究会（第2回）

議事要旨

1 日 時：令和2年8月24日（月曜日）15：00～17：00

2 場 所：経済産業省本館17階第2特別会議室

3 出席委員：宮川委員（座長）、岡田委員、菊地委員、滝澤委員、武井委員、
森川委員、山本勲委員、山本昭二委員、
ゲストスピーカー：山口様、渋谷様

4. 議事要旨

はじめに、宮川座長より資料3に基づきご説明いただき、続いて、事務局より資料4について説明をしてその後質疑を行った。

次に、ゲストスピーカーの山口様から資料5、渋谷様から資料6に基づきそれぞれご説明いただき、その後質疑を行った。概要以下のとおり。

（1）宮川座長ご説明

- 研究会の最終目標はコロナ危機後のサービス産業の生産性に関する中・長期目標を作成するという事。目標達成までの経路をどのように想定するか、業種ごとの特性や規模の特性をどのように取り扱うか、目標達成のための政策手段をどう考えるべきかの3つの検討が必要。
- 新型コロナウイルスにより落ち込んだところからどのように回復をしていくのかについては3つのパターンがあり、①V字回復をして数年後にはかつての潜在成長経路に到達するもの。②落ち込んだところから以前と同じような伸びで伸びていくもの。つまり潜在成長経路と平行。③少し急であってもとにかく一度従来と同様の水準に回復させ、その後は潜在経路とほぼ同じような伸びになるもの。政府全体としてどの経路の回復を目指すかについてイメージを共有できれば各企業もそれぞれの回復のイメージを持ちやすい。
- 情報通信産業などの非接触型の産業は、①のパターンかもしれないし、急に潜在力以上にプラスに伸びていくかもしれない。宿泊業や旅行業は一旦、仕切り直していったって、緩やかな成長をたどっていくということかもしれない。主要産業ごとの成長経路のパターンを考えた上で集計していくことが重要。
- 雇用のミスマッチ等も起きるため、雇用の流動化、雇用の産業間移動ということが回復のパターンの中でうまく実現されていくように考えていく必要がある。

- 企業の方のためにも生産性というものをより具体的に示していく必要がある。例えば、1事業所あたりのPCR検査数を生産性指標とすると、短時間で結果が出る検査キットの開発という技術革新、医療機関や所管官庁への報告方法のデジタル化、ドライブスルー検査など検査方法の改善、指定感染症の解除や分類変更等によって民間委託の柔軟な対応が取れるようになる規制緩和という4つの政策手段が考えられる。一般の生産性向上も同じで、人を少なくするのではなく、IT投資やイノベーション、働き方を改革する部分でもある。これを推進するような政策手法を考える必要がある。
- 生産性というものは複雑であるため、できるだけ簡単に分かりやすく議論していきたい。また、回復の経路に合わせて政策手段の強度、方法を変えていくことも重要であり、まず回復を優先させるという経路であれば、助成金などの直接的な政策手段を取るなど、経路に合わせた政策手法を取るべき。

(2) 事務局説明

事務局より、資料4に沿って今後の研究会の議論の進め方の確認と前回研究会での議論のまとめについて説明。

(3) 質疑

(武井委員)

- 回復の経路については、V字ではなくU字で底がかなり長引くという印象がある。底のところが下部になるというよりは、Uで相当長引くというのが実態ではないか。

(宮川座長)

- どこまでUのカーブが続くのかということも研究会の中で共有しながら考える必要がある。現在のKPI同様、5年とか6年の期間なのかなとは思っている。

(森川委員)

- 回復の経路を考えるうえで、従来の成長の傾きは政策効果を入れたものとして考えるのか。マクロなのか産業別に見るのかによって違うと思うが、自然体の傾きがどれくらいなのかということが厄介な問題になる。
- この研究会で時間軸を何年ぐらいで考えるかということも合意が必要。それによって政策やビジョンの書き方は変わってくる。
- 産業構造が変わって、ポストコロナでは伸びるサービス業と縮むサービス業が出てくる。産業ごとの数字を積み上げて考える際、ウエートの変化が非常にあるということ意識する必要がある。

(宮川座長)

- 自然体の傾きについては過去の成長率をどう評価するかということ。労働に重点が置かれてサービス業の就業者が増え、それに対応して生産性を上げる政策が意外と見過ごされていたとも思うが、改めて研究会の中で評価をしていただきたい。

(事務局)

- 研究会で検討していく時間軸については、まずは5年ぐらいの視座なのかとは思っているが、今回、このように深い溝ができたタイミングで、そのぐらいのタイムスパンで考えていていいのだろうかという論点も発生すると思う。

(4) 山口様プレゼン

- 宿泊業はシェアが上がってきているが、労働環境が非常に悪い。採用難による人手不足、従業員の高齢化、業界特有の勤務体系、低い労働生産性という4つの現状がある。
- 就業者の高齢化が進んでいる。60歳以上の従業員が約3割。若年層の定着しないことが主な原因。
- 宿泊客がチェックアウトした後の10時から15時ごろまでは休み時間になる。早朝出勤して10時ごろ退社し、また15時ごろ出社して21時ごろまで働くという中抜け勤務、たすきがけ勤務が習慣になっている。これが生産性を非常に悪化させるとともに若い労働者に非常に不人気なところになっている。
- 低い労働生産性の背景には、サービスの提供と消費が時間的・場所的に同時に発生し、かつ在庫が持てないという同時性や不可分性、消失性という特徴がある。お客様のいない間にサービスを提供したり、在庫を保存することができない産業であることから生産性が非常に悪くなっているのが現状。
- 生産性向上の課題は、資本集約型であり労働集約型の産業構造であるということ。これは、建物に多額の初期費用がかかったり設備投資が常に必要であること、運営にも高い人件費がかかるということ。一時的に利益を確保したとしても、高付加価値を維持するためには常に改修とか改築を繰り返し行っていく必要があり、半永久的な投資が必要となる。
- いいサービスをするためには人手がかかるが、現状はどこも人手不足。売上げが増えると人手が足りなくなって評価が下がる。そうすると売上げが落ち込む、ということの繰り返し。こういったところにメスを入れることが宿泊業界の生産性の向上につながっていくのではないか。
- 過去5年間で、宿泊業平均で2.8%の生産性が向上されたが、家族経営や高齢者が経営しているような小さい旅館では、IT化や機械化を推進するというのが

現実的になかなか難しく、平準化がなかなかできないというのが今の課題の1つ。

- 生産性を上げるということは、分子に当たる付加価値を増大させるという取組も必要だが、この取組がまだ業界の中ではきちっと行われていない。
- 新型コロナウイルスによりお客様のニーズに変化がある。これまではおもてなしや料理の良し悪しが評価の基準として非常に高かったが、最近は安全安心が重要視されてきている。一般の客室よりも、個室の露天風呂付きの客室といったもののほうが先に予約されるという傾向があり、比較的値段が高いほうから売れているというのが全国的な傾向。
- 旅館側の対応の変化もあり、新型コロナウイルス対策が最優先ということで、チェックイン・チェックアウトの自動化の波が加速している。また、ITを活用して、旅館の中で接触感染の可能性が一番高い大浴場の混雑状況を見える化する仕組みも取り入れられ始めています。
- これまで、料理は1品ずつお客様に丁寧に出していた旅館が多かったが、料理を一気に出して食事を摂ってもらい、温かいものは後で1品か2品サービスするというのが今多くの旅館でやっているサービス体系。飛沫感染とか接触感染を予防している。
- 高価格高付加価値への取組強化ということでは、新たに個室の食事を始めたり、部屋食をやり始めたりしている。また、館内を利用してバーチャル酒蔵ツアーをやったり、天童は将棋の駒が有名なので、ロビーでバーチャル書き駒体験をやったりして、お客様への旅・宿泊に対する価値の向上を目指している。実際、令和2年7月から8月で見ると、4月から6月よりも客単価は若干上がっている。
- アフターコロナについて考えると、旅の個人化が加速していくと考えられる。旅のニーズも多角化しており、旅行代理店経由ではなくて、お客様と宿泊施設が直接結びつく直販が増えるのではないかと考えている。直接お客様に付加価値をお届けするという仕組みをどんどん構築しているところ。
- IT化を含めて効率化するための投資が必要となる。会計システムや顧客管理システムを改修してペーパーレス化、自動化を進めていきたい。
- リアルエージェントやOTAなどの旅行代理店に対して、個別に旅館の情報を提供している。客室の空き状況や料金など膨大な情報を更新している。また、行政にも多くの届け出をする必要がある。何か一つ手直しをすると、旅館業法、建築基準法、消防法、食品衛生法、温泉法などに基づく様々な届出をしなければいけない。こういったものも全て一括管理できるデータベースが確立されると生産性が非常に上がってくるのではないかと。
- 株式会社DMC天童温泉という会社を地域の各旅館で出資して作った。各旅館で別々のタオルをつくっていたのをまとめて共同購入したり、一緒に共同セールス

したりしている。また、着地型旅行商品を合同でつくって、地域の魅力を共同で発信したり、同じ旅館システムを利用したりもしている。システムは地元のシステム開発会社に開発してもらって同じものをみんなで使っていることから、機能向上するときも開発費がすごく安く済む。

- 外国人労働者の雇用に対するプラットフォームをこの会社で一括管理している。このような様々な窓口機能をやることによって生産性を上げていくという取組を他地域でもやっていくべきなのではないかと思う。
- 今後の取組みとしては、旅館システムが一緒であるため、地域のレベニューマネジメントをやることによって価格の最適化ができるのではないかということや、繁閑の差を利用した他地域との人材交流プラットフォームを構築できるのではないかということを検討している。

(5) 渋谷様プレゼン

- スイスにある IMD（国際経営開発研究所）の国際競争力ランキングによると、日本は 1990 年 1 位だったものが 34 位まで落ちていて、もはや先進国と言える状態にはない。
- 背景には生産性の低下だけでなく、他の項目も落ちており、デジタル化は劇的に遅れていて、インフラはあるが使える人がいないという状態。学力も低下している。
- サービス業、特に飲食業は個人事業主が多いが、個人事業主の収益は正社員に比べると基本的に低く、社会格差が広がっている。日本社会の主導権は大企業や正規雇用といったマイノリティにあり、それ以外のマジョリティとの認識のギャップが存在している。
- お金目的に物事を全部動かしているという社会構造があり、ここに飲み込まれているというのがサービス業の現場であると感じている。日本のものづくり文化は、よいものは売れるということで、安い、うまい、早い競争力だと勘違いさせられ続けてきて、価値をつくるということをもともと教え込まれていないという構造になっている。
- 飲食業は労働集約型。やった分しかお金にならないので、何とか現状維持をしている状況。結果、学ぶ時間が減り、どうやったらそこから抜け出せるかということ議論できない。学習格差はお金の格差より大きいと感じる。
- 現場で一番失われているのは考える力だったり、どうしたらいいかということに気づく力。ここの再教育をしない限り生産性は上がらない。デザインシンキングなどのアプローチは当たり前にならなければならない。

- 新型コロナウイルスによりデジタルが急速に加速していて、いろいろな情報が手に入るという世界が急激に広がった。デジタルを文化にするためにはすごくいいチャンス。
- 超高付加価値型や地域密着のサービスは昨年比6割ぐらいで回ってはいるが、日常型で嗜好型のカラオケや、中継型のビジネスホテルやサービスエリアなどは根本から変えないとどうしようもない状態になっている。
- 社会全体がポストコロナというよりも、そもそも変わらざるを得ない。組織や仕事も変わらなければならず、何よりそこにいる人から変えないといけない。短期的にすぐできるものではないので、短期施策、中期施策、長期施策のミックスを上手にやらなければいけない。
- 地域の信頼関係が大事。人間関係やソーシャルリレーションのようなものをしっかりとつくり直さないといけない。まち全体がオーケストラのようにハーモニーをつくれる社会デザインをできないと勝ち目が無い。
- 社会の変容のためには組織の変容、関係性の変容が必要で、そのためにはDX、デジタル化が最低限必要で、その手前にあるマインドセット、人の育成というところが非常に重要。
- 地域社会でまずは1社伸びるところがあって一点突破するということが重要で、これをかせぐまちづくりと呼んでいる。プロや金融が支援するチームになっているという構造が必要。そのチームが地域のQOL（生活の質）を上げたり、地域の雇用をつくり出すと波及効果が起きる。商店街でいうと1店舗だけすごく行列できているような状態ができ、ほかの店にもお客さんが流れ始めて地域全体の収益を増やす。そうすると、ほかの地域に色々な人が発信してくれて、地域間交流が生まれ、他地域展開が可能になっていく。
- 飲食業は忙しいためリアルでやると勉強したり交流する時間がほとんどないが、オンライン化するとそれが可能になる。
- 人の価値はより普遍的なものがあって、それは地域の幸せだったり人生の幸せだったりする。これを可視化する技術はあるので、こういった幸福というものに向かっているかどうかのところで収益性などをしっかり評価したほうが良い。KGIとしての幸福という描き方があるのではないか。
- KPIに生産性やGDPといったお金以外の指標もあるべきだと考えた場合、コミュニケーションの量だったり質みたいなどころからパフォーマンスを見ていくというやり方もある。
- かせぐまちづくりを通じ、地域の合意形成を図ってやっていくために、学び合うコミュニティができるかが要点になる。テクノロジーやデジタルを理解して、かつビジネスを分かって、人も分かって、地域も分かるような人が必須になってくる。

- 一人一人のマインドセット、学習する、考える、成長するというところを丁寧に再教育しつつ、地域を自立した地域社会システムとしてリデザインして、オーケストラのように社会価値を共創する環境をつくる。
- 金銭的な価値ではない、幸福度などの社会共通価値を指標化してそれをKGIにするというのも方法の一つ。IMDの世界競争力ランキングで下がったものをトップテンに戻すということも、いいKGIではないかと思う。

(6) 討議

(武井委員)

- 宿泊の予約状況について、旅行代理店経由とオウンドメディアの比率はどれくらいか。

(山口様)

- GOTOトラベルキャンペーンが始まってから、オンライントラベルエージェンシーの割合が現段階で8割を超えている状況。ほとんどがOTA経由。そして、そこに直販が1割ぐらい入って、リアルエージェントと言われている既存の旅行会社からは1割ぐらいという構造。

(武井委員)

- OTAやリアル代理店依存をしていると、当然、利益率は下がるのではないかと。実際、売上げそのものも100を維持いただくのはなかなか難しい業界だと思うが、ウィズコロナやアフターコロナの中、売上げを回復基調に乗せるような政策が打たれたときに、中身や最終利益はどのような見込みを想定しているか。

(山口様)

- 手数料率というものが経営を非常に圧迫する。GOTOトラベルキャンペーンが始まって、OTAが非常に高い割合を占めていくというようになると、OTAに支払う手数料率は本当にばかにならない。なぜ直販が現状として少ないかというと、GOTOトラベルキャンペーンを活用するときに、お客様はOTA経由で手続きするのが一番簡単であるため。

(武井委員)

- 宿泊業に限らないが、海外OTAや国内OTA、旅行代理店経由だと15%から11%ぐらいの手数料を取られる。従来、ダイレクトに団体旅行を申し込んでいる方々ではなくて、補助金があるから旅行に行きませんという方が大量に流れてきている。仮に10%売上げが伸びても、実は利益が減るといふ補助金の使い方に

なっている。構造を産業ごとにしっかり見て問題点を把握しないと、トップラインが増えていてよさそうには見えるが、生産性が上がっていないところは利益が下がることになる。

(菊地委員)

- 過大な競争や行き過ぎた利己主義によって生産性がなかなか上がらない、その負荷が従業員やステークホルダーの中で弱い取引業者にかかっていたというのがこれまで起きていたことで、それが今回の新型コロナウイルスにより赤裸々になった。これからウィズコロナ、アフターコロナにおいてどのような社会をつくっていくのかというすごく大きな視点が必要。
- これからはコミュニティ全体がよくなる中で結果として自分たちの幸福度が上がっていくという視点が非常に大事。幸福度というものをどのように計測していくと共通価値尺度として共有化できるのかというところをもしアイデアがあれば教えてほしい。

(渋谷様)

- 幸福度の国連調査があるように、幸福度はアンケートベースで調査されている。定期的にアンケートをする方法がまず1つある。また、国内でいうと慶應義塾大学大学院SDMの幸福度のアンケートがある。幸福度が高いと生産性が高くなるとか、問題解決能力が高くなるとか、イノベティブになるという研究報告もあるので、幸福度が高いというのは結構いろいろなところにつながりやすいKPIとして考えられる。問題は年次でリサーチをかける仕組みが必要になること。もしくは幸福度とすごく因果関係があるKPI、データを取り、それを分析していくようなアプローチは必要になる。

(菊地委員)

- 幸福度のようなものを尺度化して、幸福度に近いデータ分析をすることによって結果として生産性が上がっていくという1つの切り口としては十分あるのかなと思う。

(事務局)

- 宿泊業の届出などの作業はどれくらいの量なのか。

(山口様)

- 各省庁などへは定期的な届出が発生し、年に一度ぐらい。あとは改装のたびに発生するものがあるが、改装は頻繁にやるわけではないので、経営者、もしくは担

当者が個別で数日かけて行うぐらいのレベル感。作業量もさることながら、届出が煩雑になっていて、何をやったらいいかよく分からなくなっているホテル、旅館経営者も少なくないのではないか。

- 旅行会社等々に届出をしなければいけないものもたくさんあり、予約の担当者など誰か1人がほぼ毎日、何かしらの形でこういったものに携わっているような状況。例えば、朝食バイキングを辞めて個別の配膳に変えるだけで、全ての旅行会社に1社ずつ全部コンピューターで届出をし直さなければならないため、これで3日ぐらいかかり、相当な労力が必要になる。

(山本昭二委員)

- 旅館の高付加価値化とあるが、コストは本当に見合うものなのか。部屋食だからといって高い値段が取れるものなのか。

(山口様)

- その日の宿泊で全ての方が部屋食で、かつ部屋の近くに食事を提供するパントリーがあって調理場が近ければ、それほど生産性は悪くない。ただ、部屋食のプランも会食場のプランもあったりして、近くにパントリーがない、調理場からダイレクトに運ばなければいけないとなると生産性が悪くなる。
- 部屋食は千円プラスしている。従業員1人がそこに取られると単純にマイナスになってしまう。それでも新型コロナウイルスの影響でお客さんが少ないので、1組でも多くお客様をいただきたいということで何とか苦勞してやっているという状況。ただ、家でも部屋で食べているのに、せつかく旅館に来たから違うところで食べたいと言われたこともあり、価値が高いか低いかはお客様によって違いもある。

(山本昭二委員)

- 従業員の幸福度がサービス産業全体で非常に重要だと思うが、しっかりした規格がなかなかないという状況。何かアイデアがあったら教えてほしい。

(渋谷様)

- 金融機関の多くは財務諸表で経営を判断しているが、お金だけではない事業性評価の取り組みも始まっている。その際、経営者の質を見ている。経営者の質は何かというと、人間的な器、その人がしっかり従業員と対話をしていたり、その人たちの人生を考えて一緒に仕事をしているかなど。対話しながらできていると、従業員の満足度が高く、満足度や幸福度が高いと一般的にオペレーションの質が上がっていったって、お客さんとの関係性もすごくよくなる。経営者の器をどれだけ

育成できるかというのが大きな課題だが、経営者が学ぶ機会も学ぶ時間も足りない。この部分に対してどれだけフォローできるか。

(山本昭二委員)

- 経営者の器ということになると、事業をどう承継していくのかというのは、地方にとって大事な問題。本当に後継者として適任かどうかという問題に関しては、コミュニティーを見て適任な方を探す能力や仕組みはできてくるものなのか。

(渋谷様)

- 探す人のセンスや経験値が求められる。現場感覚と事業の内容、ビジネスをしっかりと理解したような人がコーディネートできるといい。

(滝澤委員)

- 高齢の経営者のIT化や機械化を進めていくことが課題として話があったが、それについて何らかの対策を検討しているか。また、小規模事業者のIT化を押し進めるといよりは、中規模以上の事業者のIT化、機械化が業界全体では重要といったような考えなのか。

(山口様)

- 前に統一会計基準を業界でできないかということで大分議論したことがあるが、やはり年齢層の高い経営者の方々にそういった基準を設けてやっていただくということはなかなか難しかった。いずれにせよ何かしらの形で、諦めるのではなく、推進していくことが業界全体の底上げとしては、やはり必要になってくる。
- 中小の旅館のIT化は、業界の水準を上げるというところまでできると思うが、本来の目的として、たくさんある日本のいい伝統、旅館の文化を守るという意味でも、小さい旅館の生産性の向上はこれから非常に重要になってくるのではないかと思い、業界として模索をしている状況。

(渋谷様)

- 高齢者のIT化はかなり難しいが、ITを使える若い人を友達にするという解決策になるのではないか。それは地域コミュニティーだからできること。若者は高齢者からも学べるし、足りないところは人で補いましょうというすごくシンプルな発想もある。

(滝澤委員)

- KPIとしてその活動を見える化した因果関係のあるデータというようなことを御指摘されていたが、具体的にどのようなものを指すのかということをお教えしてほしい。例えば、各企業は自社のこういったデータで具体的に何をすべきなのか、あるいは政府としてこういった企業内のデータをどのように整備すべきと各企業にアドバイスしたらよいのか。

(渋谷様)

- 原始的なもので言ったらメールやチャットのボリューム。健全な組織はチャットコミュニケーションなども多くなる。そこに入ってくる人たちの多様性ということも重要になると思うので、ログインしている人たちの情報を取るだけでも見えてくる。それに対して言語解析をしてポジティブな言葉がちゃんと上がっているかどうかで評価できる。しかし、企業機密とか個人情報の問題はある。その部分をオプトインでみんなで共有していかなければならないため、地域でコンソーシアムをつくってオープンにしながら積み上げていくというアプローチになる。

(宮川座長)

- 新型コロナウイルスは不可逆的な変化がある気がする。例えば、団体旅行客がこれから元へ戻るといことはあまり考えられないのではないかと。同じ生産性を考えるにしても、質の高いものへの移動が今後どれくらい起きるだろうか。単純に部屋数で数えるのではなく、質の高い部屋へのシフトを今後の生産性の向上ということと考える必要もあると考えている。

(山口様)

- 団体ツアーはリアルエージェントと言われている大手の旅行会社が人を募集し、大量に安価にお客様を送客してそれをさばく、という旅行文化がこれまで何十年と続いてきた。ここに依存している旅館やホテルはいくら頑張っても生産性は上がらない。価値に見合った対価をもらっていない。これからはきちっとした価値を提供して、それに見合った対価をきっちりもらう、これの繰り返しをやるかやれないかで持続可能性が問われてくるのではないかと考えている。

(渋谷様)

- 今だとサービスを提供するうえで感染症リスクが高い。リスクを負って提供しなければならぬため、そもそもサービスを提供することの価値が非常に高いという社会文化からつくらないと生産性は上がらないのではないかと。サービスの価値をしっかりと再定義する必要がある。

(宮川座長)

- 満足度について、日本の場合、主観的に見ると割と謙虚な回答が多い。もっと経営者が自信を持てばいいのと思うが、その点についてどう考えるか。

(渋谷様)

- 経営者の自信の低さは産業構造によるものが非常に大きい。中小企業の経営者は大企業の下請で自分たちに自由がないという前提できている。自立性だったりアイデンティティをしっかり教育したり尊重する。大企業の下請ではなくて、スモールエクセレントカンパニーがいっぱいあるのだというような価値観に変えていけないといけない。そのための教育プログラムが日本に存在しないことが最大の課題。日本の中小企業、ベンチャーの価値を再定義をすることが大事。

以上

5 お問い合わせ先

商務・サービスグループ サービス政策課

電話：03-3580-3922

FAX：03-3501-6613